الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

فرعون امحمد   محمد إليفي

sid18med @yahoo.fr

المستخلص :

شهد العالم خلال العقدين الماضيين تغيرات واسعة وجذرية في غاية الأهمية تمثلت في الثورة المعرفية و المعلوماتية في كافة النواحي الاقتصادية ، مما عجل بالتحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة و الذي أدى إلى تغير المفاهيم المتعلقة بالإدارة ، و أصبحت مع ذلك المعرفة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج وجب على منظمات الأعمال إدارتها بهدف تنمية الإبداع و الابتكار من خلالها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود عنصر مهم ألا و هو المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في إطار اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الإستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية المفكرة و المبدعة بالمنظمة، هذه العقول المتمثلة أساسا في: مسيرين في كل المستويات ، عاملين يحسن اختيارهم ، تدريبهم و تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد و كذا منحهم فرص المبادرة ، وتوجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي ، لأجل هذا يتعين على المسئولين بالمنظمة (إدارة عليا، إدارة الموارد البشرية) أن توجه معظم مواردها للاستثمار في رأس المال البشري و تنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم ،التعليم والتدريب الجيد, التحفيز الذي يحث على الإبداع ويخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام ، و يضع قواعد للتقييم الفعال .فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه و تسليحه بالعلم و المعرفة البناءة سيضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، و يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بيئة أعمال سريعة التغير و التطور .

الكلمات المفتاحية:رأس المال البشري، الموارد البشرية، التعليم والتدريب، اقتصاد المعرفة، الاستثمار في رأس المال البشري، الإبداع والابتكار .

Résume :

Au cours des deux dernières décennies, le monde a connu des changements cruciaux et radicales , l’utilisation de la connaissance en économie a permet le passage de l’économie matérielle à une économie de la connaissance et qui ont conduit à des changements dans les concepts de la gestion, cette connaissance est devenue un élément important de la production qui doit être gérer afin de développer la créativité et l’innovation, et ne peut être atteint que grâce à la présence d’un élément important qui est la ressource humaine, qui est le principal pilier dans le cadre de l’économie de la connaissance, où la stratégie concurrentielle contemporaine basée sur le savoir faire et la compétence des gestionnaires de l’organisation à tous les niveaux, un personnel bien sélectionner , la formation et la motivation pour créer chez le personnel le désir d’avoir une bonne performance et de leur donner des chances a l’initiative. La direction, devrait (cadres supérieurs, La gestion des ressources humaines) investir ses ressources dans le développement du capital humain et par le développement d’un bon système d’évaluation et une bonne formation, qui demande instamment à la stimulation de la créativité et crée un désir de travailler avec loyauté,. Dans un monde d’affaire fluctuants et plain de changements les ressources humaines doivent être bien équipées des savoirs et diriger par la connaissance, cela permettra a l’organisation d’obtenir a atout stratégique durable et de réaliser ses objectifs en toutes conformité.

Mots clé : capital humain, ressources humaines, enseignement et apprentissage, économie de la connaissance, l’investissement dans la capital humain, innovation et créativité

- المقدمة:

نتيجة التطور الهائل في العلم والتكنولوجيا الذي شهدته مرحلة نهاية القرن العشرين، تحقق نوع من التراكم المعرفي حازته الدول المتقدمة في الغالب، هذا التراكم المعرفي واكبه وانبثق عنه تطوران في غاية الأهمية، أولهما هو التراكم الرأسمالي،والآخر هو السرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي والذي تجسد في تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات و اللذان كان لهما الأثر المباشر على المؤسسة التي تعتبر الوحدة الأساسية لتكوين المجتمع الاقتصادي ألا و هي المؤسسة.

في خضم هذا التحول إلى اقتصاد المعرفة، أدركت المؤسسات أهمية عنصرها البشري، حيث أصبحت هذه الموارد وكيفية تسييرها من أهم مصادر الميزة التنافسية، و أصبح العنصر البشري من أهم أصول المؤسسة على الإطلاق، بل أساس ثروتها أو بالأحرى ثروتها في ذاتها و ذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية.

ومن ثم فإن التحول من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المعاصرة في إطار اقتصاد المعرفة يتطلب إعداد العنصر البشري الذي يعد أساس كل تقدم في المؤسسة، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار عمل منسجم و متفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصولها بغية تحقيق الميزة التنافسية .إن هذه الأخيرة لا يتأتى للمؤسسة الظفر بها إلا من خلال الأداء المتميز لمواردها البشرية، إذ أن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها، و عليه فإن تحقيق ذلك الهدف المنشود من طرف المؤسسة أي نموها و استمراريتها يتطلب وضع إستراتيجية محكمة لإدارة مواردها البشرية ،و لعل أهم هذه الإستراتيجيات هي الاستثمار في رأس المال البشري . و من خلال ما تقدم يمكننا طرح التساؤل الرئيسي و الجوهري الذي سيكون محور الدراسة كالتالي: **كيف يتم تنمية و تطوير رأس المال البشري كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة لتحقيق أهداف المؤسسات ؟**

- أهمية البحث: إن التطور و التحول في إدارة الموارد البشرية الذي شهدته فترة بداية التسعينات و اعتباره كمدخل استراتيجي لمؤسسات الأعمال المعاصرة كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني و المتمثل أساسا في التفكير و الإبداع ، و مما رسخ هذه الحقيقة هو ذلك السبق الذي حققته الصناعة اليابانية عن نظيراتها، حيث أظهرت قدرة عالية على المنافسة و التميز و ذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تنمية العلاقات الوظيفية المبنية أساسا على الولاء ، و هذا أعطى توجها ذا بعد آخر لاقتصاد المعرفة المبني على الفكر البشري أو كما يطلق عليه أيضا في الأدبيات الاقتصادية رأس المال الفكري . إن هذه التطورات التي لحقت المعرفة من جهة و إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت التنظيمات نتيجة الاكتساب المستمر للمعارف إلى منظمات متعلمة، و ذلك عن طريق ما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصادر التفوق و التميز ، حيث تركز الحديث اليوم عن كفاءات تتجاوز مستوى الفرد لتصبح كفاءات جماعية و الذي يمثل الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة.

- هدف البحث : نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تبيين أهم سمات الاقتصاد المعرفي الجديد .
- تبيين أهم التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في إطار اقتصاد المعرفة .
- علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتحسين تنافسية المؤسسات .
- كيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في إطار اقتصاد المعرفة .
- وضع التوصيات المتعلقة بالبحث

- مشكلة البحث: الموارد البشرية هي من أكثر الموضوعات التي تهم الإداريين وأصحاب القرار والخبراء والمخططين القائمين على إدارة المؤسسات، وقد ظهر مفهوم رأس المال البشري في إطار اقتصاد المعرفة من اجل دمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية، فالعامل البشري (الإنسان) هو المورد الحقيقي والمصدر الأساسي لنمو وتطور المؤسسات (منظمات الأعمال), فأصبحت المنظمات تسعى لتوفير وامتلاك هذا المورد الهام ،و عليه سيتم التعرف في هذا البحث على إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة من أجل تحقيق أهدافها .

- منهجية البحث : اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي عن طريق أداة التوصيف لتحليل مفاهيم رأس المال البشري و علاقتها بتطوير إدارة الموارد البشرية ،وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات والكتب المتوفرة التي أتيحت للباحث الاطلاع عليها إضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع الانترنت .

و من خلال طرح مشكلة البحث و تحديد أهمية و هدف البحث و بغية التفصيل الأكثر في موضوعنا، سيتم تقسيم بحثنا إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

- المحور الأول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري في إطار اقتصاد المعرفة .

- المحور الثاني: الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي .

- المحور الثالث: الإطار العام للاستثمار في رأس المال البشري في إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

المحور الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري في إطار اقتصاد المعرفة

زادت أهمية المورد البشري كمصدر للميزة تنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية و طرق تسييرها من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، حيث ستصبح أهم أصول المؤسسة بل و ثروتها الحقيقية.

1- نظرة موجزة عن مفهوم وخصائص اقتصاد المعرفة : اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد، تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق، والاقتصاد المبني على المعرفة ليس اقتصادا جديدا بالكامل، فقد كان للمعرفة دور قديم ومهم في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أصبح أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا، بل أصبح هذا الاقتصاد في قطاع منه، يقوم على المعلومات من الألف إلى الياء، أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، و هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، و تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، سواء أكانت المعلومات مجرد بيانات، أم بحوثا علمية وخبرات ومهارات، وكلاهما صحيح، وهذا ما اصطلح على تسميته بالاقتصاد بعد الصناعي.

يعتبر اقتصاد المعرفة فرعا جديدا من فروع العلوم الاقتصادية، ظهر في الآونة الأخيرة، الذي يقوم أساسا على الثورة الاتصالية غير المسبوقة، والتي تتجاوز في حجمها ونوعيتها وآثارها ما سبق أن أنجزته البشرية من اختراعات وإبداعات وابتكارات طوال تاريخها. فالتوظيف المتزايد لتقنيات الإعلام والاتصال والمعلومات في مجمل الأنشطة أصبح سمة تميز عالمنا اليوم، كما يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة، و لأهمية رأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، فضلا عن كونه مولدا فعليا للثروة، فقد باتت المعلومات موردا أساسيا من الموارد الاقتصادية له خصوصيته، بل إنها المورد

الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية، المكمل للموارد الطبيعية. كما تشكل تكنولوجيا المعلومات في عصرنا الراهن العنصر الأساس في النمو الاقتصادي، فالتقدم الحاصل في التكنولوجيا، والتغير السريع الذي تحدثه في الاقتصاد، يؤثران ليس في درجة النمو وسرعته فحسب، وإنما أيضا في نوعية حياة الإنسان، ومع التطور الهائل لأنظمة المعلوماتية، تحولت تكنولوجيا المعلومات إلى أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي، حيث بلغ حجم السوق العالمية للخدمات المعلوماتية عام 2000 حوالي تريليون دولار، لقد أدخلت ثورة المعلومات المجتمعات العصرية المتقدمة في الحقبة ما بعد الصناعية.

إن الطبيعة المتميزة للمعرفة جعلت من الاقتصاد الجديد يختص ببعض الميزات التي تجعل منه اقتصادا متميزا في مضمونه وأدائه، ومن ذلك:

- انتقال قوة العمل من الصناعات إلى مهن الخدمات تعرف بأنّها كثيفة المعرفة لأن مدخلاتها ومخرجاتها غير منظورة وهذا التحول هائل في الدولة المتقدمة.
- نمو الاستثمار في الأصول غير المنظورة.
- نمو وظائف جديدة في المجالات كثيفة المعرفة كالتعليم، العناية الصحية، الاستشارة.
- عمل المعرفة يتطلب مستويات عالية من التكوين، كما يحص موظفي المعرفة على أجور متميزة و عالية.

2- تغير المفاهيم الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة : مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية ، فمن التركيز على الإنتاج انتقلت إلى التوجه بالتسويق، ومن تركيزها على الجمهور الخارجي دون الداخلي إلى التركيز على كليهما، و من الاهتمام برأس المال المادي إلى تركيز اهتمامها على رأس المال البشري، كما مست التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة هيكل هذه الأخيرة، حيث ظهر توجه جديد مغزاه تكوين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد أن كان الاهتمام في السابق منصبا على تشييد المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى ظهور العديد من الشركات الافتراضية لتضفي بعدا جديدا على عالم الأعمال.

فرضت التغيرات السالفة الذكر على المؤسسات انتهاج فكر إداري جديد، بدل الذي كانت تتبناه و الذي سمته الجمود و الثبات، و منه على المؤسسة أن تستجيب للقوى الداعمة للتميز حتى تضمن لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا ، و يمكن حصر أهم تلك القوى في العناصر التالية:

- التغيرات المتسارعة لمحيط المؤسسة.
- المنافسة الشديدة.
- تموقع المؤسسة.
- تنامي الشعور بالجودة .
- تكنولوجيا المعلومات .

2-1- التغيرات المتسارعة لمحيط المؤسسة : ما يميز اليوم المحيط الاقتصادي و التكنولوجي خاصية عدم الثبات ، بسبب التطورات المتلاحقة مع مرور الزمن.حيث يمكن تحديد الملامح الأساسية لمحيط المؤسسة الحالي كما يلي(1) :

- محيط معقد :بسبب أن العلاقات التي تربط بين متغيرات المحيط من الصعوبة بمكان تحديدها بوضوح، و التحكم فيها من طرف المسيرين (2) .

-محيط تسوده حالة من الغليان و عدم التأكد :بسبب التطورات السريعة و صعوبة التنبؤ بها ، و التي تقود إلى حالة عدم المعرفة المؤكدة.

2-2- المنافسة الشديدة: يؤكد الفكر الإداري الحديث بأن المنافسة التي تواجهها المؤسسات الحديثة يمكن وصفها بأنها شرسة، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع الآن بحرية الانتقال إلى الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليه، و هذه الظروف تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة علاجها التميز في الأداء (3).

2-3-تموقع المؤسسة :يساعد تميز الأداء التنظيمي للمؤسسة على ضمان مكان و موقع متميز في السوق، يشير المكان للقدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها .إن التميز يعني القدرة على ترتيب المؤسسة داخليا، يجب أن نشير هنا أن التميز لا يعني فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، بل هو مفهوم أكبر من ذلك يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية. و على الجانب الآخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة.

للتحقق من أن المؤسسة حققت ميزة تنافسية يجب أن تقارن بين أدائها و أداء المؤسسات المنافسة (البانشماركينغ) . و تتحقق الميزة التنافسية عندما تتميز المؤسسة عن نظيراتها بكيفية تساعدها على تحقيق الربحية المخططة و الحفاظ على حصتها السوقية، و بغض النظر عن نوع المؤسسة و نشاطها، فإنه يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج المتناسق بين المهارات البشرية و الأصول المادية.

2-4-تنامي الشعور بالجودة : إن ميزة الأسواق المعاصرة هي المنافسة الحادة بين المنشآت و كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات و متطلبات المستهلكين و إرضائهم، و لذا فعلى المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء و النمو مع التفوق أن تتبنى فلسفة جديدة ترتكز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف، هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، حيث أصبحت المؤسسات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، و هي الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية و سلاحا استراتيجيا تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة و هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة و وظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة و تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة.

2-5- تكنولوجيا المعلومات: تعد المؤسسة الاقتصادية الأكثر تأثرا بتكنولوجيا المعلومات التي دخلت كافة أعمالها و نشاطاتها من أتمتة الإنتاج إلى عمليات تصميم المنتجات، إضافة لاستخدامها في معالجة البيانات والمعلومات وكذا أتمتة الأعمال المكتبية، بذلك فقد أصبحت المعلومات عنصرا هاما من عناصر الإنتاج لها دورها في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة. وعليه اتجهت المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة المعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارتها، وذلك ضمانا لوصول المعلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة لكافة المستويات الإدارية لأجل استخدامها في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، يكمن في كيفية الاستخدام و الاستفادة من المعلومات و ذلك بتصميمها لنظم معلومات على مستواها يمكنها من مسايرة تغيرات المحيط المستمرة و تحقيق الكفاءة و الفعالية المنشودة.

3-إدارة المعرفة و الموراد البشرية : إن التطور و التحول في إدارة الموارد البشرية الذي شهدته فترة بداية التسعينات و اعتباره كمدخل استراتيجي لمؤسسات الأعمال المعاصرة كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني و المتمثل أساسا في التفكير و الإبداع ،و هذا ما أعطى توجها ذا بعد آخر لاقتصاد المعرفة المبني على الفكر البشري أو كما يطلق عليه أيضا في الأدبيات الاقتصادية رأس المال البشري (الفكري)[4] ،إن هذه التطورات التي لحقت المعرفة من جهة و إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت التنظيمات نتيجة الاكتساب المستمر للمعارف إلى منظمات متعلمة، و ذلك عن طريق ما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصادر التفوق و التميز ، حيث تركز اليوم الحديث عن كفاءات تتجاوز الفرد لتصبح كفاءات جماعية و الذي يمثل الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة.

4- ماهية رأس المال البشري :منذ ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم تتجه معظم المنظمات على مستوى العالم إلى زيادة مهارات ومعارف العاملين بها من أجل مصلحة الفرد و المنظمة معا ولإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه، لذلك فقط تبنت الكثير من المنظمات شعار " البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية" [5] .

4-1- مفهوم رأس المال البشري : بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين ،و هذا ما تؤكده كتابات شولتز سنة 1961 و كتابات بيكر سنة 1964 ،وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، و تم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.

بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح، ومن هذه المفاهيم والتعريفات:

- رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي (يقصد هنا بالنشاط الاقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، وهذا النشاط يتحقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد مدفوعي الأجر، وكذلك فانه تمتد ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية والأعمال التي تجري في المنازل [6].

- رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع و الابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى [7] .

- رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالا متعددة منها التعليم و التدريب و المعرفة و المهارات و القدرات والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى، والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد و نطاق الاستخدام .

- رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها (من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها رأس المال البشري.وهذه الأصول أو العناصر(التي يجلبها كل فرد معه إلى المنظمة) يفترض أنها تؤدي إلى أحداث تأثيرات إيجابية والى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة أو المشغل [(8)].

4-2-أهمية رأس المال البشري في دعم التنافسية ضمن اقتصاد المعرفة : يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيش و هو عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم و أساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع و الابتكار، و من بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة و الزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.و يمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتاجاته.
- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار و التي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية.
- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.

و يساهم أيضا المورد البشري في التنافسية من خلال:

- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعا لقدراته.
- المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- إسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية.
- المشاركة في البرامج التعليمية و التربوية مثل محو الأمية، ودورات التثقيف والتوعية...الخ.
- الإسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي والوطني.
- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

4-3- النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة : منذ العام 2000 يبذل الكثير من الباحثين جهودا مكثفة من أجل بناء نموذج متكامل لرأس المال البشري، يكفل تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي.و عليه من أجل بناء هذا النموذج المتكامل ينبغي مراعاة عدة جوانب تتمثل في [(9)] :

- قضايا ومضامين العلاقات مع العاملين.
- الاعتبارات القانونية.
- التخصص ومستوى الحاجة إليه.
- مستوى توفر المهارات والقدرات المطلوبة.
- اختيار الأشخاص المناسبين.
- اعتبارات وقضايا البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- الحاجة إلى الخلق والإبداع قياسا بالاحتياجات الوظيفية التقليدية.
- الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة .

و عليه فإن رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المضامين والمتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة وخصائص المديرين وخصائص العاملين. وقد أكد العديد من الباحثين (لو ، شن و مان) على أن هناك مجموعة من القدرات والمواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة، وأهم هذه القدرات والمواصفات ما يأتي[10]:

- **المعرفة:** تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها، المعرفة العملياتية ،الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة و أخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا.
- **المهارات :** تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة.
- **الخصائص:** تشمل المرونة، القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم ، الاعتماد على الذات.

إن رأس المال البشري يتعامل مع الإطار العام للمنظمة والأعمال و مع المستويات المتعددة والمضامين المختلفة للمحتوى الداخلي للمنظمة، إن النماذج و لنظريات الجديدة لرأس المال البشري تمتلك المضامين التي تجعلها قادرة على إحداث التأثيرات الكفيلة بتعظيم قيمة المنظمات والقيمة الاقتصادية للأعمال، إن تبلور الاقتصاد المعرفي، وتعاظم وتزايد دور منظمات الأعمال الالكترونية يحتاج إلى إعادة التفكير في نموذج رأس المال البشري بحيث يجري بناء نموذج قادر على تحديد علاقات العمل الجديدة التي تناسب الاقتصاد الجديد، وتحديد القدرات والإمكانات المطلوبة في العاملين والمديرين بصورة تضمن تحقيق نجاح منظمات الأعمال الحديثة.

و يقترح ماكريجور ، تويد وباش نموذجا جديدا لرأس المال البشري يبرز التحولات في عدد من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، وهذه العناصر تعبر عن الطبيعة الديناميكية (الحركية)للعمل، ويظهر هذا النموذج فيما يأتي[11] :

الجدول رقم (1) : النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في اقتصاد المعرفة

العناصر المحركة / المؤثرة	الاقتصاد القديم	الاقتصاد الجديد
المنظمة	- تولي الوظائف و المناصب لمدة طويلة ،و الاعتماد الكامل على نظام المسار	- عقود قصيرة الأمد. - توقعات محدودة لتجديد هذه العقود .

التنمية و التطوير	- التركيز على عمليات تدريبية محددة تجري غالبا بالمنظمة . - التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي من أجل تطوير طاقم المنظمة . - التركيز على تحقيق و بناء مهارات محددة .	- التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم. - تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المنظمة و من خلال مصادر أخرى دون الاعتماد على المنظمة . - التركيز على عمليات النقل المعرفي دون الوقوف عند حدود معينة .
[illegible]	- رقابة أكثر على الأفراد. - التوجه التنظيمي العام.	- خلق الاستقلالية و الرقابة الذاتية لدى الأفراد .

SOURCE: McGregor, Judy, David Tweed, and Richard Pech, "Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain?," Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, 2004, p : 155 .

المحور الثاني: الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي .

كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتحول في إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية التي تدعم عدة أمور على صعيد الميزة التنافسية والتركيز الاستراتيجي.

ويرى الخبراء في هذا المجال أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة إن لم تستجب إيجابا للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة الموارد البشرية لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة لخلق رأس المال البشري والمعرفة في المنظمات .

1- إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة : إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات. وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تحسين عملية التعلم لدى العاملين وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة. حيث يسمح التعلم بالمعرفة للمنظمة النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا (وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى ومن هنا بدأ ظهور المنظمات المتعلمة). الثانية: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم. وهذا يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة. ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة:

- توسع الخبرات لدى العاملين.
- دعم وزيادة رضا الزبائن.
- زيادة الربح والعوائد.

2- **تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:** أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص النشاطات الاقتصادية،

و بظهور الاقتصاد المعرفي و التعقيد المالي في المنظمات يتطلب الأمر تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية. فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات.

و إدارة البشر كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، و الذي بات جزء هام في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية.

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي: الأدوار، العلاقات، التركيز الاستراتيجي و التركيز على التعلم.

2-1- رؤية جديدة لجوانب عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة: تتلخص في الجوانب التالية :

أ- المورد البشري: الذي أصبح يسمى رأس المال البشري إذ يعتبر:

- طاقة فكرية وقدرة معرفية.
- مصدر الابتكار والتجديد والاختراع.
- قوة محركة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- مصدر القدرات المحورية.
- قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.
- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.
- مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية و/ أو سلبية.

ب- إدارة الموارد البشرية: حيث أن:

- إدارة الموارد البشرية ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- المورد البشري يلعب دورا محوريا في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذه في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته.
- تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا التعامل و دقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات.

2-2- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة : هذه النظرة تتضح أكثر من كون :

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
- إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة.
- إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

والجدول التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة بين إدارة الموارد البشرية دون استخدام المعرفة(تقليديا) و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

الجدول رقم (2): المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان .	تهتم بعقل الإنسان والمعرفة .
2	تركز على الأداء الآلي للمهام .	تركز على الأداء الفكري والذهني .
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه .	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة .
4	لا تطبق مفهوم التمكين .	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين .
5	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء .	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
6	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية.	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.
7	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد.
8	تركز على قدرات الفرد .	تعمل على تنمية العمل الجماعي .
9	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شئونه .	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج .

2-3- تغير وظيفة مدير الموارد البشرية في إطار الرؤية الجديدة: إن مساهمات مدراء الموارد البشرية عموما لديها الاحتمال الأكبر لإضافة قيمة للمنظمة من خلال إدارة فعالة لرأس المال البشري والمعرفة، ويصبح دور مدراء الموارد البشرية في البيئة المتغيرة ليتضمن وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية تدور في مجملها حول:

- الأدوار الإدارية
- العلاقات الإدارية.
- التركيز الاستراتيجي في المنظمة.
- التركيز على التعلم في المنظمة.

كما أن النظرة العامة للبيئة قضية مهمة في تطوير وظائف مدراء الموارد البشرية، وهذا التطوير يتطلب كادر من المدراء القادرين على تقدير كيفية تأثير العوامل البيئية على وظائف إدارة الموارد البشرية إن كانت على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وأثر هذه العوامل على أداء العناصر البشرية في المنظمات.

و يمكن تلخيص طبيعة أدوار ووظائف مدير الموارد البشرية الجديد في ظل الاقتصاد المعرفي في الجدول التالي :

الجدول رقم (3) : مواطن التغيير لمدير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

مواطن التغير	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار	- يدير رأس المال الفكري . - ميسر للمعرفة.

	- باني للعلاقات. - أخصائي نشر للمعرفة.
العلاقات	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين .
التركيز الاستراتيجي	- إدارة إستراتيجية للقدرات . - تطوير ودعم القدرات التنظيمية. - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى. - الإبقاء و التجديد.
التركيز على التعلم	- إدارة رأس المال الفكري. - تطوير رأس المال البشري. - خلق بيئة التعلم . - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها. - التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة . تطوير لجان للتطبيق .

3-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في التعامل مع نوعية المورد البشري: إن ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة ما يمثله من رأس المال البشري ، إنما تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقوم به أو ابتعاده عن العملاء. بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققا لرضائهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية، و بالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة منها منخفضة. وبالتالي، فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة.

و مما تقدم فإنه توجد أربع حالات لنوعية المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة و إمكانية الاستبدال يينها الشكل أدناه:

الشكل رقم (1) : حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة و إمكانية الاستبدال

مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة . (1)	**مورد بشري يصعب استبداله و ينتج قيمة مضافة مرتفعة. (2)**
مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة. (3)	**مورد بشري يسهل استبداله و ينتج قيمة مضافة مرتفعة. (4)**

و على هذا الأساس تتباين تصرفات الإدارة حيال الأعمال التي يقوم بها كل من الأنواع الأربعة السابقة من الموارد البشرية على النحو التالي:

- تعبر الخلية رقم (1) عن مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة، وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقادهم التدريب والإعداد العلمي المنظم. و في هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيا ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة. كما يكون رأس المال الفكري منخفض أيضا.

- يدل المورد البشري في الخلية رقم (3) على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة ، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.

- الحالة التي تعبر عنها الخلية رقم (4) هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرته في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة:فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا.و في هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

- إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو في الخلية رقم (2) فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقده، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية.مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المنظمة عليه وتعمل على إحاطته بسياج قوي من الرعاية والحفز وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج والاستزادة من القيمة المضافة التي يحققها.

و من خلال توضيح كل حالة من حالات المورد البشري ، فإن الإستراتيجيات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية للتعامل مع كل حالة تتلخص في الجدول التالي :

الجدول رقم (4) : إستراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية

نوع المورد البشري	التصرف المناسب له
يصعب استبداله، منخفض القيمة المضافة.	إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء، ومن ثم زيادة القيمة المضافة.
يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة	ميكنة العمل وإحلال تقنية الحاسبات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري.

يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة.	التركيز على هذا المورد واستثماره إلى الحد الأقصى .
يسهل استبداله ، مرتفع القيمة المضافة .	التخلص من هذه الأعمال بالإسناد إلى الغير .

نستنتج مما سبق أن رأس المال البشري الذي يصعب استبداله و الذي ينتج قيمة مضافة مرتفعة يعبر عن رأس مال المنظمة الحقيقي، أي أنهم الأفراد الذين يتمتعون بالمهارة و الخبرة والكفاءة، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها العملاء ويقبلون عليها.و عليه فإن التصرف المناسب من طرف إدارة الموارد البشرية و بالتالي المنظمة هو التركيز على هذا المورد و الاستثمار فيه إلى أقصى حد.

المحور الثالث: الإطار العام للاستثمار في رأس المال البشري في إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

بات محتما على المنظمات الحديثة الاستثمار في رأس المال البشري في شكل الإنفاق على التعليم و التدريب على العمالة ، و هذا من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي يفرضها الاقتصاد الرقمي ، و من أجل مواجهة حدة المنافسة المتنامية في ظله .

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري: يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته [12].

و يعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف و المعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية ، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله .

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه (استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه.

2- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري : رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز [13] ، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة من هجرة العمالة، و الاستثمار في مجال الصحة و التعليم و التدريب .

2-1-الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز في الاستثمار في رأس المال البشري : ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال،ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، و بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

و بالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي[14] :

- الإيرادات الضائعة للفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، و التدريب، و الصحة و أيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.و يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، و الموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة و يرجعها إلى:

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات و الأجور و المواد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

- تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري.
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفي رأي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان و تسئ إلى نفسيته، وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنو اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي. فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين و مسئولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويري شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له. فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شئونهم، وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني. وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية و الاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا أنه وفقا لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم و التي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

و مما تقدم نجد أن العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مؤداها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات

التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين كم وجودة الإنتاج ، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الحدي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليما تكون أكثر إنتاجا وبذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، و من ثم يعد التعليم استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدر عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في رأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تذويب الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع ، كما يسهم في حراكهم الاقتصادي والاجتماعي من مستويات معيشية أقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان ، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

2-2-الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر في الاستثمار في رأس المال البشري : يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري .فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة 1964 ، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. و التدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار ، و هو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار و الذي يتميز بأنه:

-إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.

-إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهتلاك في الإنتاجية المستقبلية.

-إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق [16] .

في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار، فللتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثمار[17] :

- هي دورة إنتاجية جيدة، من خلال أنه إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلا، في نظرية رأس المال البشري نسجل في هذه النظرة، بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج، للفرد وللمنظمة كذلك: إذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد، فهذا أيضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل في الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية) .

- يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق،في هذه النظرة، التدريب يساهم كاستثمار غير مادي، تحت نفس العنوان كالأبحاث و التطوير، الاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق .. إلخ)، و برامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المنظمة تماما كالاستثمارات المادية.

و تشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات [18] :

- التدريب ليس وسيلة للإنتاج، مثل ما ستكون الآلة أو المعدات.

- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، لأن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لأن التدريب لصيق بالفرد المتدرب.

- التدريب هو مختلف عن للاستثمار المادي، و من الصعب ضبطه بالأرقام، في ما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية) ولكن أكثر فيما يخص العائد .

و يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الاستثمار، ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، و الاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، و السيولة، و المعرفة. ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيرا موحدا لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر و الإيرادات، وتوزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبيا؛ لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءا من الإيرادات. وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير؛ لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت. وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة. وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار، و بالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:التدريب العام و التدريب المتخصص.كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور و الإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، و يعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معين يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب. ويمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المنظمة. ولكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلابد أن يتماشى مستوى الأجور للمنظمة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل. ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب؛ لأن

المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، و بالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص. أيضا فإن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما أمثلا. و يدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي و المستخدم في هذه المنظمة دون غيرها.و تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمنظمة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا. ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى. و يرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة و المهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

و تشكل الموارد البشرية أهم ما تملكه أية مؤسسة متخصصة، فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجمد وتتآكل بقدوم ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين [19] .

و ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص. ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. و بالتالي يكون لدى المنظمة استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل. كذلك فمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريبا متخصصا يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة ولو وجد مثل هذه المنظمة فهو لا يترك عمله بمنظمته إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجرا أعلى من أجره الحالي.

إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص)، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة). و يمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين

- أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حاليا، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا "بالعائد على النجاح"؛
- أن تدرك المنظمة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محددا ولا ثابتا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها. و بالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح.

3- قيود الاستثمار في رأس المال البشري: فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بنظر الاعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري [20] :

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تبيع المنظمة آلة لا تحتاجها.و عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.كما يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي.إلى جانب كل هذا هناك اختلاف بين منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي. و على العموم فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها، مطلب مهم و ملح و لكنه صعب التحقيق. و الإشكالية هي خاصة في إيجاد و تقييم متطلبات ذلك [21] .

- النقص في البيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة.و اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة. و كذا صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور و إيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم و الذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل و المتغيرات الأخرى المؤثرة ، صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب و اللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج .فعند حساب معدل العائد على التدريب، لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب. لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا؛ مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك و الاستثمار: فالفرد ينفق على المأكل و الملبس و المسكن و الرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري. لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضا للفرد لكي يعيش و تستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.

- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري: ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط، لا يمكن اعتبار اختياره اختيار غير رشيد.

الخاتمة: تواجه منظمات الأعمال الخاصة و العامة على حد سواء تحديات كبيرة في ظل المتغيرات المستمرة و السريعة التي يشهدها العالم ، ومنها التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والانفتاح على الأسواق العالمية واستخدام التسويق و التجارة الالكترونية ، لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص و تجنب التهديدات ، لتتمكن من البقاء وتحقق النمو في هذه الأسواق ، و في زمن هذه الفرص برزت فكرة الاهتمام برأس المال المعرفي والموجودات المعرفية وعلى رأسها رأس المال البشري و الاستثمار فيه و التعلم التنظيمي و الملكية الفكرية ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحديثة.

و يتضح مما تقدم أنه يتطلب من المديرين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة في ظل بيئة اقتصاد المعرفة ، التفاعل مع ما يحدث في هذه البيئة من تطورات، بحيث نجد أنه في إطار اقتصاد المعرفة يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من التحديات الجديدة في عالم إدارة الموارد البشرية المعاصرة الذي يوجب عمليات تحويل المعرفة داخل المنظمات وتقييمها بصفة مستمرة.

وعليه فإن الاستثمار في رأس المال البشري لا سيما في مجال التعليم و التدريب يعني الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص بها المنظمة مبلغ معين بغية تكوين جهازها البشري بشكل علمي ،خبير ،كفئ وسليم بما يساهم ذلك في تحقيق أهدافها خلال فترة الخطة ويتطلب ذلك وجود مقومات الاستثمار في هذه الموارد ومعرفة مبررات وكيفية استخدامها كما يتطلب ذلك وجود خطة مسبقة تحدد الهدف من الاستثمار .

- المراجع و الإحالات المعتمدة:

1- Claude Alazard et Sabine Separi, contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2001, p : 05.

2- الوافي الطيب، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر ، 2006-2007 .

3-عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص :6 .

4- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة :مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر، ص :241 .

5-اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة، ايتراك للنشر و التوزيع، 2004، ص 176-178.

6-Woodhall, M. (1987). Human Capital concepts. In G. Psacharopoulos (Ed.), Economics of education: Research and studies (pp. 21-223). Oxford: Pergamon.

7-Black, S. E. & Lynch, L. M. (1996). Human capital investment and productivity, The American Economic Review, 86(2),pp 263-267

8-Becker, G. S. (1993). Human Capital. Chicago: University of Chicago Press Combs, J. G., & Skill, M. S. 2003. Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective. Academy of Management Journal.

9-Nesbit, T., An Investigation into Core management skills for keeping E -Commerce on on Track (Massey University: research Report, Palmerston North, 2001).

10-Lau, T., K. Chan, and T. Man, "The Entrepreneurial and Managerial Competencies of Small Business Owner/ Manager in Hong Kong Conceptual and Methodological Considerations," Paper presented at the 4th International Conference on Competence-based Management, Oslo, 18-20 June 1995 ,p: 5 .

11-McGregor, Judy, David Tweed, and Richard Pech, "Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain?," Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, 2004, p : 158 .

12- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، القاهرة ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2005.

13- ثيودور ويليام شولتز: اقتصادي أمريكي (1902-1998) ،متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية والكر سنة 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979 .

14- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص ص 65-69 .

15- قاري ستانلي بيكر : اقتصادي أمريكي ولد سنة 1930، معروف من خلال أعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطى دفع قوي لنظرية رأس المال البشري، مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992 لأبحاثه في هذا المجال.

16-Christine, AFRIAT, L'Investissement dans l'Intelligence, Paris, Presse Universitaires de France, 1992, p 33.

17-(3) Jean-Louis, LEVESQUE -Julio, FERNANDEZ et Monique, CHAPUT, Formation-Travail, Travail-Formation, Tome 1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993, p 160.

18- Michel, VERNIERES, Formation Emploi, Paris, Editions Cujas, 1993, p 23.

19- ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القريوتي، عبد الجبار إبراهيم، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص65.

20- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص ص82-87.

21- Bernard, GAZIER, Les Stratégies des Ressources Humaines, Paris, Editions la Découverte, 1993, p 58.